



Available at <http://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jie>  
Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam, 6(02), 2020, 359-366

## Efektivitas Manajemen Konflik Dalam Mengatasi Masalah Pada Bank Syariah Mandiri Pekanbaru Cabang Tuanku Tambusai

Dwi Vita Lestari Soehardi

Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Sultan Abdurrahman Kepulauan Riau

\*Email Korepondensi: [dwi\\_vita@stainkepri.ac.id](mailto:dwi_vita@stainkepri.ac.id)

### Abstract

*An organization has the main goal of creating a competitive advantage, including Islamic banking organizations. Bank Syariah Mandiri (BSM) Tuanku Tambusai Pekanbaru has tried to run the best management to excel in competition. But as an organization that contains a lot of employees, it is possible for conflicts to occur. This qualitative research aims to describe the quality of the effectiveness of conflict management conducted by BSM Tuanku Tambusai Pekanbaru. Research conducted at the beginning of 2020 has concluded that BSM Tuanku Tambusai Pekanbaru has effectively carried out systemically and neatly about conflict management, starting with the stages of preventing, overcoming, and policy steps taken towards conflict. In a review of Islamic sharia, BSM Tuanku Tambusai Pekanbaru has also succeeded in applying Islamic principles in conflict management, namely making compromises, intending for the common good, and aiming at the end only hoping for the pleasure of Allah SWT.*

**Keywords:** Effectiveness, Conflict Management

**Saran Sitasi:** Soehardi, D. V. L. (2020). Efektivitas Manajemen Konflik Dalam Mengatasi Masalah Pada Bank Syariah Mandiri Pekanbaru Cabang Tuanku Tambusai. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 6(02), 359-366. doi:<http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v6i2.1119>

**DOI:** <http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v6i2.1119>

### 1. PENDAHULUAN

Tuntutan globalisasi mengharuskan banyaknya karyawan yang beragam pada sebuah institusi atau unit usaha. Kesemua personel karyawan haruslah bekerja dalam satu sistem organisasi dan manajemen yang utuh. Namun demikian setiap interaksi antara satu karyawan dengan yang lainnya, mempunyai kecenderungan timbulnya suatu konflik yang mungkin sulit dihindari. Konflik terjadi karena disatu sisi orang-orang yang terlibat dalam suatu organisasi mempunyai karakter, tujuan, visi dan misi yang berbeda-beda. Suatu konflik terjadi di dalam organisasi disebabkan oleh beberapa hal termasuk struktur organisasi, perbedaan nilai-nilai yang diyakini para anggota organisasi

Konflik memang selalu melekat pada sisi hidup manusia dikarenakan setiap individu memiliki karakteristik yang berbeda (C. Anwar, 2015). Belum lagi dilandasi atas kepentingan yang berbeda pula, apabila ada benturan kepentingan dan saling tidak mau mengalah atau memakasakan kehendaknya, maka konflikpun akan terjadi. Manusia memiliki perbedaan

strata sosial dan ekonomi, sistem hukum, bangsa, suku, agama, kepercayaan, aliran politik, serta budaya dan tujuan hidupnya. Keberagaman ini sangat mungkin menimbulkan konflik. Selama masih ada perbedaan tersebut, konflik tidak dapat dihindarkan dan selalu akan (Wirawan, 2010).

Konflik dipandang sebagai sebuah peristiwa wajar pada organisasi. Jika demikian, maka perlu disikapi agar konflik mendatangkan manfaat bagi berjalannya sebuah organisasi. Konflik dapat menjadi masalah yang serius dalam setiap organisasi, tanpa peduli apapun bentuk dan tingkat kompleksitas organisasi tersebut, jika konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian (Handoko, 2001).

Konflik tidak harus dipahami sebagai gejala yang destruktif, dan kontra-produktif, namun bisa menjadi gejala yang konstruktif bahkan produktif. Konflik merupakan bagian dari tabiat manusia yang telah dibawa oleh manusia dari sejak dia dilahirkan. Keberadaan konflik sebagai unsur pembawaan sangat penting dalam kehidupan manusia. Kehidupan tidak dapat berjalan dengan baik tanpa ada konflik. Konflik

memang sangat diperlukan dalam kehidupan manusia. Namun, jangan sampai terlarut dalam konflik yang akhirnya menjadi konflik berkepanjangan yang tidak ada solusinya yang justru akan merusak hubungan antar manusia dan akan merugikan manusia itu sendiri.

Pada esensinya kepemimpinan yang efektif melukiskan kondisi internal atau predisposisi bawahan secara individu atau kelompok. Seorang pimpinan yang ingin memajukan organisasinya atau kepemimpinan yang efektif harus memahami faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya konflik, baik konflik di dalam individu maupun konflik antar perorangan, konflik di dalam kelompok dan konflik antar kelompok (Susilawati, 2010). Dalam menata sebuah konflik dalam organisasi di perlukan keterbukaan, kesabaran serta kesadaran semua pihak yang terlibat maupun yang berkepentingan dengan konflik yang terjadi. Oleh karena itu di perlukan manajemen yang tepat agar konflik dapat terselesaikan. Manajer yang sukses kepemimpinannya dan efektif, pengaruh manajer tersebut cenderung jauh lebih lama dalam pengembangan dan kelanjutan organisasi. Konflik bukanlah suatu hal yang negatif melainkan suatu hal yang bisa bermanfaat bagi kinerja suatu kelompok dan organisasi, dengan cara mengarahkan perhatian pada penyebab konflik dan mengoreksi kesalahan fungsi untuk memperbaiki kinerja kelompok dan organisasi. Karena itu keahlian untuk mengelola konflik sangat diperlukan bagi setiap pimpinan atau manajer organisasi (Handoko, 2001).

Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan. Bahkan sepanjang kehidupan, manusia senantiasa dihadapkan dan bergelut dengan konflik. Demikian halnya dengan kehidupan organisasi. Anggota organisasi senantiasa dihadapkan pada konflik. Perubahan atau inovasi baru sangat rentan menimbulkan konflik, apalagi jika tidak disertai pemahaman yang memadai terhadap ide-ide yang berkembang (Communicationista, 2020).

Seperti sumber kekuatan lainnya yang dimiliki organisasi, dalam konflik tersimpan suatu aset besar yang dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk menumbuhkan kembangkan organisasi. Sebagai suatu realitas, kehadiran konflik tidak perlu dipandang sebagai suatu persoalan. Akan lebih berguna apabila dipandang sebagai suatu tantangan yang harus dijawab secara tepat. Mempermasalahakan sesuatu yang eksistensinya tidak dapat dihindari adalah suatu perbuatan yang mubazir. Lebih bijaksana apabila hal itu dibedah secara seksama serta direspon secara

positif. Artinya konflik adalah suatu keniscayaan yang tidak mungkin dihindari. Yang dibutuhkan adalah bagaimana mengelolanya dengan baik dan benar.

Untuk mewujudkan maksud tersebut, pengetahuan tentang pengertian konflik termasuk fungsi dan dinamikanya perlu dipahami, sebab hanya dengan demikian memungkinkan didapatkan cara-cara menanganinya. Manajemen konflik yang tepat membutuhkan upaya sadar yang taat asas, karena di dalamnya terkandung proses perubahan baik persepsi, pengetahuan, sikap, bahkan perilaku (Ardana, 2012).

Dalam perspektif Islam-pun, penyelesaian perselisihan diantara kedua pihak harus dilakukan seperti yang telah tertuang dalam beberapa ayat Al Qur'an, dan tentunya bisa menjadi pedoman kita sebagai umat muslim dalam manajemen konflik.

Diantara anjuran Allah SWT. terdapat dalam surat Surat Ali Imran ayat 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (QS. Ali Imran: 159)

Bank Syariah Mandiri (BSM) Cabang Tuanku Tambusai Pekanbaru merupakan Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah BSM Pekanbaru yang menjalankan peran dan fungsinya di bidang perbankan syariah. Beralamat di Jl. Tuanku Tambusai No 320 E-F, Labuh Baru Timur, Kota Pekanbaru kode pos 2800 (Putri, Wardi, & Farwitawati, 2016). Berbagai perubahan dan perkembangan kegiatan BSM Pekanbaru Tuanku Tambusai mampu bertahan dari berbagai guncangan dan persaingan bisnis perbankan (Sulistiywati, Ati, & Santoso, 2020). Namun demikian sesuai dengan studi pendahuluan dan data awal yang peneliti peroleh, masih ada terjadi konflik diantara pegawai misalnya kekurangharmonisan hubungan akibat dari persaingan dalam menduduki jabatan. Kemudian gejala lain

adanya penegakan disiplin yang kurang seimbang sehingga menyebabkan kecemburuan sosial diantara pegawai. Kemampuan BSM Tuanku Tambusai Pekanbaru dalam mengatasi berbagai masalah merupakan hal yang menarik untuk diketahui. Tentunya salah satu yang menarik adalah kemampuan pemimpin perusahaan ini dalam mengaplikasikan konsep manajemen konflik. Untuk itu diperlukan suatu pengkajian melalui penelitian, dan peneliti tertarik untuk mengangkat judul penelitian “Efektivitas Manajemen Konflik dalam Mengatasi Masalah pada Bank Syariah Mandiri Pekanbaru Cabang Tuanku Tambusai”

## **2. LANDASAN TEORI**

### **2.1 Efektivitas**

Efektivitas adalah keaktifan, daya guna, adanya kesesuaian dalam suatu kegiatan orang yang melaksanakan tugas dengan sasaran yang dituju. Efektivitas pada dasarnya menunjukkan pada taraf tercapainya hasil, sering atau senantiasa dikaitkan dengan pengertian efisien, meskipun sebenarnya ada perbedaan diantara keduanya. Efektivitas menekankan pada hasil yang dicapai, sedangkan efisiensi lebih melihat pada bagaimana cara mencapai hasil yang dicapai itu dengan membandingkan antara input dan outputnya. (Admin, 2019)

### **2.2 Konflik**

Konflik adalah adanya kesenjangan atau ketidaksesuaian diantara berbagai pihak dalam suatu organisasi dengan organisasi lain. Konflik di dalam organisasi merupakan ketidakserasian hubungan yang normal antara dua atau lebih kelompok atau unit di dalam organisasi, disini kedua kelompok yang sebelumnya dapat bekerja sama dengan serasi, sekarang menjadi sulit untuk dapat bekerja sama (Sabardi, 2001).

Diantara berbagai bidang dalam sebuah organisasi, secara garis besar konflik dalam suatu organisasi dapat terjadi dalam berbagai keadaan, diantaranya:

- Konflik antara bawahan di bagian yang sama.
- Konflik antara bawahan dan pimpinan di bagian yang sama.
- Konflik antara bawahan dari bagian yang berbeda.
- Konflik antara pimpinan dan bawahan dari bagian yang berbeda.
- Konflik antara pimpinan dari bagian yang berbeda dan lain sebagainya (Sabardi, 2001)

Konflik akan berdampak pada organisasi

- Konflik dapat menyebabkan kelompok kerja lemah dan berbagai pekerjaan dalam organisasi atau perusahaan akan terbengkalai.
- Konflik bisa menjurus pada persoalan personal antar individu dalam organisasi. Jika konflik sudah mengarah pada persoalan personal, agak sulit bagi perusahaan untuk bersikap profesional dan membedakan antara urusan yang bersifat organisasional dan personal, namun yang jelas kinerja organisasi akan terganggu.
- Konflik memiliki dampak positif ketika manajer atau pimpinan dapat mengelola konflik menjadi persaingan sehat antar individu, sehingga kinerja organisasi justru mungkin dapat ditingkatkan. Namun prasyarat agar konflik menjadi dampak positif adalah kuatnya peran pimpinan dan manajer dalam organisasi.
- Konflik menyebabkan berbagai hal yang tidak terkait langsung dengan tujuan organisasi muncul, sehingga sangat mungkin untuk terjadinya pemborosan waktu, uang, serta berbagai sumber daya lainnya.

Konflik yang terjadi biasanya disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya:

- Faktor komunikasi (*Communication factors*)

Faktor komunikasi dapat menjadi penyebab konflik ketika para anggota dalam sebuah organisasi maupun antar organisasi tidak dapat atau tidak mau untuk saling mengerti dan saling memahami dalam berbagai hal dalam organisasi. Terjadinya salah pengertian ketika berkomunikasi juga dapat menyebabkan konflik.

- Faktor struktur tugas dan struktur organisasi (*Job structure or organization structure*)

Struktur tugas dapat menyebabkan konflik ketika sebagian anggota tidak bisa memahami pekerjaan mereka dari struktur tugas yang ada, atau juga terjadi ketidaksesuaian dalam hal pembagian kerja, maupun prosedur kerja yang tidak dipahami. Struktur organisasi dapat menyebabkan konflik ketika sebagian anggota merasa tidak cocok untuk berada di suatu bagian dalam organisasi, atau juga bisa berupa adanya upaya untuk meraih satu posisi tertentu dan hal lainnya (Sule & Saefullah, 2006)

Apabila beberapa bagian di dalam organisasi saling tergantung, terutama untuk ketergantungan yang berurutan (*sequential interdependence*)

maka pemberian kerja dan balas jasa yang tidak sama antara bagian satu dengan yang lain akan memudahkan terjadinya ketidak puasan yang akhirnya dapat menimbulkan konflik antara mereka(Sabardi, 2001)

c. Faktor personal (*Personal factors*)

Faktor personal dapat menjadi sumber konflik dalam organisasi ketika individu-individu dalam organisasi tidak dapat saling memahami satu sama lain, sehingga terjadi berbagai persoalan yang dapat mendorong terciptanya konflik antar individu, baik di dalam satu bagian tertentu maupun antarbagian tertentu dalam organisasi(Erni Tisnawati,2001)

Hal ini terjadi karena beberapa orang lebih menyenangi konflik, debat dan beragumen yang sehat (terkendali) sehingga dapat merangsang para anggota organisasi lebih kreatif dan dapat meningkatkan prestasi mereka Sementara beberapa orang tidak dapat mengendalikan diri di dalam konflik, tepat dan beragumen sehingga terjadi “perang tanding” yang meluas(Sabardi, 2001).

d. Faktor lingkungan (*Environmental factors*)

Faktor lingkungan dapat menjadi sumber konflik ketika lingkungan di mana setiap individu bekerja tidak mendukung terwujudnya suasana kerja yang kondusif bagi efektivitas pekerjaan yang dilakukan oleh setiap orang maupun setiap kelompok kerja. Lingkungan yang kurang ventilasi, panas, hingga penataan antarbagian yang tidak sesuai dengan keinginan para pekerja dapat menjadi contoh faktor lingkungan yang bisa memicu terjadinya konflik. Termasuk ke dalam faktor ini adalah ketersediaan fasilitas fisik bagi para anggota. Anggota yang memperoleh fasilitas yang lebih baik dibandingkan yang lain, padahal berada pada tingkatan manajemen yang sama misalnya, akan menjadi salah satu sumber terjadinya konflik(erni tisnawati,2001)

### 2.3 Manajemen Konflik

Manajemen konflik adalah proses pihak yang terlibat konflik dalam rangka menyelesaikan konflik yang dihadapinya, dengan cara mengelola konflik untuk menciptakan solusi menguntungkan dengan memanfaatkan konflik sebagai sumber inovasi dan perbaikan(Widiyowati, Kriyantono, & Dwi Prasetyo, 2018).

Manajemen konflik biasanya dikelola oleh pimpinan organisasi dalam menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan(K. Anwar, 2018). Manajemen konflik merupakan suatu strategi dimana organisasi dan karyawan yang bekerja mengidentifikasi dan mengelola perbedaan dengan mengurangi konflik dan memanfaatkan konflik sebagai sumber inovasi dan perbaikan(Wirawan, 2010)

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik adalah proses pihak yang terlibat konflik dalam rangka menyelesaikan konflik yang dihadapinya, dengan cara mengelola konflik untuk menciptakan solusi menguntungkan dengan memanfaatkan konflik sebagai sumber inovasi dan perbaikan.

### 2.4 Konflik dan Solusinya dalam pandangan Islam

Konflik dalam terminologi Al-Qur'an sepadan dengan kata “*ikhtilaf*” yang berarti berselisih atau berlainan.

Konflik yang berarti perselisihan tertuang dalam ayat Al-Qur'an, diantaranya dalam Surat Ali Imran Ayat 105:

وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ تَفَرَّقُوا وَاخْتَلَفُوا مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْبَيِّنَاتُ ۚ  
وَأُولَٰئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ

Dan janganlah kamu menyerupai orang-orang yang bercerai-berai dan berselisih sesudah datang keterangan yang jelas kepada mereka. mereka Itulah orang-orang yang mendapat siksa yang berat (QS. Ali Imran: 105).

Islam mengajarkan kita bagaimana cara mengatasi konflik, dan cara-cara ini telah dituangkan dalam ayat-ayat Qur'an yang diturunkan kepada Rasulullah SAW, yang selanjutnya kita sebagai manusia dapat mentauladani cara-cara beliau dalam menyelesaikan konflik salah satu cara dalam menyelesaikan konflik yaitu dengan negosiasi atau perundingan.

Tindakan menyangkut pandangan bahwa penyelesaian konflik dapat dilakukan oleh orang-orang yang berkonflik secara bersama-sama tanpa melibatkan pihak ketiga. Kelompok tidak mencari pencapaian solusi dalam term satu aturan, tetapi membuat aturan yang dapat mengorganisasi hubungannyadengan pihak lain(Zainal, 2014).

Firman Allah SWT menjelaskan metode negosiasi ini dalam Surat Asy-Syuura:37-38:

وَالَّذِينَ يَجْتَنِبُونَ كِبَاءَ الْإِثْمِ وَالْفَوَاحِشَ وَإِذَا مَا غَضِبُوا هُمْ يَغْفِرُونَ  
وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا  
رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ

Dan (bagi) orang-orang yang menjauhi dosa-dosa besar dan perbuatan-perbuatan keji, dan apabila mereka marah mereka memberi maaf. Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka. (QS. Asy-Syuura: 37-38).

Mengatasi konflik dengan cara negosiasi atau perundingan, perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut ini yaitu (1) berkompromi dalam hal bahwa semua pihak berpengaruh meninggalkan perasaan seperti mereka telah memenangkannya dan (2) tugas sebelum berunding yaitu dengan cara memahami pihak lain, dan mengetahui semua pilihan (Zainal, 2014). Dari berbagai pendapat mengenai negosiasi, maka negosiasi dapat dikatakan sebagai tindakan yang menyangkut pandangan bahwa penyelesaian konflik dapat dilakukan oleh orang-orang yang berkonflik secara bersama-sama tanpa melibatkan pihak ketiga, yang diakhiri dengan perdamaian.

Hal ini dijelaskan dalam Surat Al-Hujurat ayat 9:

وَإِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلَحُوا بَيْنَهُمَا فَإِنْ بَغَتْ إِحْدَاهُمَا عَلَى الْأُخْرَى  
فَقَاتِلُوا آلِ بَنِي نَدِيٍّ حَتَّى تَفِيءَ إِلَى أَمْرِ اللَّهِ فَإِنْ فَاءَتْ فَأَصْلَحُوا بَيْنَهُمَا بِالْعَدْلِ وَأَقْسِطُوا  
إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ

Dan kalau ada dua golongan dari mereka yang beriman itu berperang hendaklah kamu damaikan antara keduanya! tapi kalau yang satu melanggar perjanjian terhadap yang lain, hendaklah yang melanggar perjanjian itu kamu perangi sampai surut kembali pada perintah Allah. kalau dia telah surut, damaikanlah antara keduanya menurut keadilan, dan hendaklah kamu berlaku adil; Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berlaku adil. (QS. Al-Hujurat: 9)

Pimpinan organisasi yang mengelola konflik pada kedua pihak yang bertentangan dengan melakukan negosiasi haruslah memiliki sifat sabar. Penyelesaian konflik dilakukan dengan cara musyawarah mufakat, melakukan kompromi atau perundingan yang hasilnya

dapat memuaskan kedua pihak. Ketika seorang pimpinan berhasil melakukan negosiasi, dia akan mendapatkan pahala yang besar dari Allah SWT, hal ini tertuang dalam Surat Ali Imran ayat 159:

فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْتَضَوْا مِنْ حَوْلِكَ  
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ  
إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (QS. Ali Imran: 159)

Dari uraian yang telah disampaikan di atas, dapat memberikan pemahaman kepada kita, bahwa negosiasi merupakan salah satu cara efektif dalam menyelesaikan konflik di dalam organisasi. Dalam pandangan Islam yang tertuang dalam ayat-ayat Al-Qur'an memberikan kita pedoman untuk bisa menyelesaikan konflik dengan melakukan kompromi/perundingan/ negosiasi. Dengan negosiasi pertentangan kedua pihak dapat diselesaikan dengan baik, dan kedua pihak tidak ada yang dirugikan dengan kesepakatan dari keduanya. Bahkan dari hasil negosiasi tersebut dapat dirumuskan strategi manajemen konflik yang lebih baik, sebagai panduan bila nantinya terjadi konflik yang berakar pada masalah yang sama.

### 3. METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian adalah penelitian kualitatif dalam bentuk deskriptif. Sedangkan jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian lapangan (*field research*). Data yang didapatkan disini sangat dibutuhkan untuk menganalisis keefektifan manajemen konflik pada BSM Cabang Tuanku Tambusai Pekanbaru. Namun tidak bisa terlepas juga dari studi kepustakaan (*library research*) karena dapat menjadi rujukan untuk mencari literatur-literatur dalam mengumpulkan data yang berbicara tentang efektivitas manajemen konflik dan hal-hal lain yang berkaitan dengannya. Penelitian dilakukan pada bulan Januari s/d. Februari 2020.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengelolaan konflik yang dilakukan oleh Bank Syariah Mandiri Tuanku Tambusai Pekanbaru bertujuan untuk membatasi dan menghindari kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku positif bagi pihak-pihak yang terlibat. Pihak pimpinan BSM Tuanku Tambusai Pekanbaru pada telah berusaha melakukan pengelolaan konflik dengan menjalankan tiga tahapan berikut:

##### **Pencegahan**

BSM Tuanku Tambusai Pekanbaru telah berusaha melakukan pencegahan konflik telah melakukan upaya sebagai berikut:

##### a. Disiplin

Pimpinan BSM Tuanku Tambusai Pekanbaru selaku pengelola membudayakan konsepsi disiplin dalam mengelola dan mencegah konflik. Manajer dan karyawan mestilah memiliki pengetahuan dan paham akan aturan yang ada pada institusi Bank. Personel bank harus secara mandiri mencari pengetahuan tentang tugas dan tanggung jawabnya kemudian menjalankannya dengan rasa tanggung jawab yang tinggi.

##### b. Pertimbangan Pengalaman

Seluruh karyawan BSM Tuanku Tambusai Pekanbaru diberi kesempatan untuk mengembangkan karir sesuai prosedur yang ditetapkan oleh manajemen. Prosedur tetap yang telah diketahui bersama pada aspek pengembangan karir dijalankan secara transparan dan taat asas.

##### c. Komunikasi

BSM Tuanku Tambusai Pekanbaru sangat selalu memberi perhatian terhadap aspek komunikasi. Alur komunikasi atasan dan bawahan dibuat tidak kaku, melainkan menggunakan prinsip demokrasi. BSM Tuanku Tambusai Pekanbaru menyakini bahwa komunikasi yang terbaik akan menciptakan lingkungan yang kondusif. Komunikasi yang harmoni dan menjadi kebiasaan akan memperlihatkan karakter BSM Tuanku Tambusai Pekanbaru di tengah pemberian layanan masyarakat, inilah juga yang menjadi dasar perhatian yang kuat atas pembinaan pengetahuan dan aplikasi komunikasi terhadap karyawan.

##### d. Mendengarkan Secara Aktif

Keluhan atau kekesalan bisa saja terjadi akibat ketidakpuasan karyawan terhadap kebijakan pimpinan BSM Tuanku Tambusai Pekanbaru.

Untuk menghindari terjadinya konflik pimpinan mengambil sikap menyediakan waktu pada pertemuan awal di pagi hari dan pertemuan penutup di sore hari guna *mendengarkan secara aktif* hasrat para karyawan. Pada aktivitas ini tata etika mengeluarkan pandangan sangat diperhatikan, dan setiap karyawan sudah dilatih untuk itu.

##### **Menyusun strategi dalam menyelesaikan konflik**

Ketika tahap pencegahan sudah dilakukan dan manajemen BSM Tuanku Tambusai Pekanbaru telah berusaha maksimal mencegah, namun apabila terjadi juga konflik dalam sistem penyelenggaraan fungsi perbankan yang ditimbulkan di kalangan personel manajer atau karyawan, maka proses penyusunan strategi konflik sebagai rencana untuk memanajemeni konflik dilakukan dengan metode yang sering penanganan konflik sebagai berikut:

##### a. Metode Pengurangan Konflik

Metode pengurangan konflik salah satu cara yang sering efektif adalah dengan mendinginkan persoalan terlebih dahulu (*cooling thing down*). Metode pengurangan konflik menekan terjadinya antagonisme yang ditimbulkan oleh konflik. Jadi metode ini mengelola tingkat konflik dengan “pendinginan suasana” tetapi tidak menangani langsung masalah-masalah yang menimbulkan konflik awal.

Ada dua metode yang telah dicoba BSM Tuanku Tambusai Pekanbaru yang dapat mengurangi konflik. Pendekatan efektif pertama adalah dengan mengganti tujuan yang menimbulkan persaingan dengan tujuan yang dapat diterima oleh kelompok-kelompok yang ada. Pendekatan efektif kedua adalah dengan mempersatukan kelompok yang sedang konflik dengan cara mengalihkan perhatian mereka untuk menghadapi “ancaman” atau “musuh” dari organisasi mereka.

##### b. Metode Penyelesaian Konflik

Metode penyelesaian konflik yang sering digunakan adalah sebagai berikut:

##### 1) Dominasi (Penekanan)

Metode-metode dominasi yaitu Adanya ancaman kepada pihak-pihak yang berkonflik. Ketika individu yang terlibat konflik berusaha memaksakan konflik tersebut menghilang dan menerima kemauannya. Tindakan dominasi dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu:

2) Memaksa (*Forcing*)

*Forcing* digunakan oleh individu yang terlibat konflik yang berusaha untuk mengalahkan lawannya dan memaksa untuk mau menerima solusi konflik. Apabila orang yang berkuasa pada pokoknya menyatakan “sudah, jangan banyak bicara, saya berkuasa disini saudara harus melaksanakan perintah saya”, maka semua argument habis sudah.

3) Penenangan/Membujuk (*Smoothing*)

Dalam kasus membujuk, yang merupakan sebuah cara untuk menekan konflik dengan cara yang lebih diplomatic, sang manajer mencoba mengurangi luas dan pentingnya ketidaksetujuan yang ada, dan mencoba secara sepihak membujuk pihak lain, untuk mengikuti keinginannya. Apabila sang manajer memiliki lebih banyak informasi dibandingkan dengan pihak lain tersebut, dan sarannya cukup masuk akal, maka metode tersebut dapat bersifat efektif. Tetapi andaikata terdapat perasaan bahwa sang manajer menguntungkan pihak tertentu, atau tidak memahami persoalan yang berlaku, maka pihak lain yang kalah akan menentangnya.

4) Penghindaran (*Avoidance*)

*Avoidance* merupakan tindakan menghindar dilakukan berdasarkan perhitungan untung ruginya untuk melakukan suatu aksi. Jika biaya yang dikeluarkan lebih besar dari keuntungan yang akan didapat, strategi menghindar dapat di terapkan. Strategi penghindaran yang dapat dilakukan adalah mengabaikan konflik yang terjadi dan melakukan pemisahan secara fisik.

5) Kompromi

Kompromi adalah penyelesaian konflik dengan cara mengimbuai pihak yang terlibat konflik untuk tujuan setiap kelompok untuk mencapai sasaran yang lebih penting bagi kelangsungan organisasi. Penyelesaian konflik dengan metode kompromi dilakukan dengan cara: (1) pemisahan (*Separation*); (2) Arbitrasi (*Arbitration*); (3) Kembali pada keperaturan-peraturan yang berlaku; (4) Penyuapan (*Bribing*); (5) Akomodasi.

**Langkah-Langkah Manajemen Untuk Menangani Konflik**

Metode terpilih sejalan dengan langkah-langkah yang mesti dilakukan oleh manajer BSM Tuanku Tambusai Pekanbaru melalui manajemen konflik yaitu:

- Menerima dan mendefinisikan pokok masalah yang menimbulkan ketidakpuasan*; Langkah ini sangat penting karena kekeliruan dalam mengetahui masalah yang sebenarnya akan menimbulkan kekeliruan pula dalam merumuskan cara pemecahannya.
- Mengumpulkan keterangan fakta*; fakta yang lengkap dan akurat, tetapi juga harus dihindari tercampurnya dengan opini atau pendapat. Opini atau pendapat sudah dimasuki unsur subyektif. Oleh karena itu pengumpulan fakta haruslah dilakukan dengan hati-hati.
- Menganalisis dan memutuskan*, yakni dengan diketahuinya masalah dan terkumpulnya data, manajemen haruslah mulai melakukan evaluasi terhadap keadaan. Sering kali dari hasil analisa bisa mendapatkan berbagai alternatif pemecahan.
- Memberikan jawaban*; jawaban meski diberikan meskipun kemudian sudah memutuskan, keputusan ini haruslah diberitahukan kepada anggota organisasi.
- Tindak lanjut*; langkah ini diperlukan untuk mengawasi akibat dari keputusan yang telah dibuat.
- Pendisiplinan*; Konflik dalam organisasi apabila tidak ditangani dengan baik bisa menimbulkan tindakan pelecehan terhadap aturan main yang telah disepakati bersama. Oleh karena itu pelecehan ataupun pelanggaran terhadap peraturan permainan (peraturan organisasi) haruslah dikenai tindakan pendisiplinan agar peraturan tersebut memiliki wibawa. Tindakan pendisiplinan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu pendisiplinan yang bersifat positif dan yang bersifat negatif. Yang positif adalah dengan memberi nasihat untuk kebaikan pada masa yang akan datang, sedangkan cara-cara yang negatif mulai dari yang ringan sampai yang berat, antara lain: (1) Diberi peringatan secara lisan; (2) Diberi peringatan secara tertulis; (3) Dihilangkan/dikurangi sebagian haknya; (4) Didenda; (5) Dirumahkan sementara (*lay-off*); (6) Diturunkan pangkat/jabatannya; (7) Diberhentikan dengan hormat; (8) Diberhentikan tidak dengan hormat.

## 5. PENUTUP

Konflik dalam kehidupan organisasi tidak bisa dihindari, setiap saat kita akan berhadapan dengan konflik. Baik konflik antar anggota dalam organisasi maupun antara pimpinan dengan anggota organisasi atau bawahan, bahkan tidak menutup kemungkinan adanya konflik dengan pihak eksternal organisasi.

Apa yang telah dilakukan oleh manajemen BSM Tuanku Tambusai Pekanbaru selaku institusi pelopor perbankan syariah di Kota Pekanbaru telah berusaha mengaktualisasikan prinsip-prinsip ajaran Islam dalam mencegah dan mengatasi konflik. Konflik. Cara mengatasi konflik yang diajarkan Islam melalui negosiasi telah dijalankan BSM Tuanku Tambusai Pekanbaru dengan susunan yang sistemik dan bertahap.

Pimpinan BSM Tuanku Tambusai Pekanbaru telah mengelola konflik sesuai prosedur, dan pimpinan tentu telah mengaplikasikan sifat sabar. Penyelesaian konflik dilakukan dengan cara musyawarah mufakat, melakukan kompromi atau perundingan yang hasilnya dapat memuaskan kedua pihak. Segala pimpinan di lembaga yang berlabelkan syariah seperti BSM Tuanku Tambusai Pekanbaru, pimpinan selaluberharap apa yang mereka upayakan mendatangkan manfaat bagi semua pihak, dan hanya ridha dan pahala yang besar dari Allah SWT. saya sebagai tujuan akhir.

## 6. REFERENSI

Admin. (2019). Pengertian Efektivitas Dan landasan. Retrieved from <http://literaturbook.blogspot.co.id/2014/12/PengertianEfektivitasDanLandasan.Html>

Anwar, C. (2015). Manajemen Konflik Untuk Menciptakan Komunikasi Yang Efektif (Studi Kasus Di Departemen Purchasing PT. Sumi Rubber Indonesia). *Jurnal Interaksi*, 4(2), 148–157. <https://doi.org/10.14710/interaksi,4,2,148-157>

Anwar, K. (2018). Urgensi Penerapan manajemen Konflik Dalam Organisasi Pendidikan. *Al-Fikri Jurnal Studi Dan Penelitian Pendidikan Islam*, 1(2), 31–38. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Ardana, I. K. (2012). *Manajemen Sumber Daya manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Communicationista. (2020). Manajemen Konflik Dalam Organisasi. Retrieved January 31, 2020, from <http://www.communication.wordpress.com/2010/02/07/manajemen-konflik-dalam-organisasi/>

Handoko, H. (2001). *Manajemen Personalisa Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

Putri, D. L., Wardi, J., & Farwitawati, R. (2016). Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Pada Bank Syariah mandiri Pekanbaru. *Pekbis Jurnal*, 8(2), 144–154. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/164743-ID-pengaruh-ketidak-pastian-lingkungan-terh.pdf>

Sabardi, A. (2001). *Manajemen Pengantar*. Yogyakarta: unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.

Sule, E. T., & Saefullah, K. (2006). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.

Sulistiyawati, A. I., Ati, H., & Santoso, A. (2020). Telisik Faktor Pengaruh Kinerja Maqashid Syariah bank Syariah Di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam (JIEI)*, 6(02), 142–150.

Susilawati, H. (2010). Peranan manajemen Konflik Pada suatu Organisasi. *Media Wisata*, 4(1), 13–22.

Widiyowati, E., Kriyantono, R., & Dwi Prasetyo, B. (2018). Model Manajemen Konflik Berbasis Kearifan Lokal: Konflik Perguruan Pencak Silat Di Madiun – Jawa Timur. *Komunikator*, 10(1), 34–47. <https://doi.org/10.18196/jkm.101004>

Wirawan. (2010). *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika.

Zainal, V. R. (2014). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.